

Výstupy z praxe

Hilarová 247289, pro GEN 510

Komentář [J1]: chybí práce s odbornou literaturou na genderová témata. Není uvedena ani v seznamu literatury, ani není zapracována pomocí citací do textu. Hodilo by se citovat vzorovou zprávu Aperió.

ORGANIZACE

Představení organizace

Praxi jsem vykonávala v nadnárodní organizaci zabývající se externími službami. V ČR se jedná především o vymáhání pohledávek a komunikaci se zákazníky. Funguje jako společnost s ručením omezeným.

V čele části organizace působící v ČR (a SR) stojí Country Manager, pod ním je sedm nižších managerů, odpovědných za chod jednotlivých oddělení (IT, administrativa, dvě call centra, návštěvy v terénu, lidské zdroje a obchod) a pak jsou řadoví zaměstnanci. I mezi nimi je ještě hierarchie – v call centru jde konkrétně o vedení jednotlivých týmů a odpovědnost za jejich chod.

Našimi klienty jsou především bankovní a pojišťovací instituce, není to ovšem podmínkou. Navázání spolupráce se řídí čistě obchodními kritérii jako výška a potenciál obratu, výška marže a podobně. Díky své specializaci (relativně velké množství relativně malých pohledávek), vyplývající z pracovního postupu má organizace poměrně stabilní okruh klientů, s nimiž spolupracuje. Jedná se jí tedy spíše o jejich udržení a množství sjednaných zakázek.

Ve vymáhacím call centru, kde pracuji já jde především o to dohledat a kontaktovat dlužníky a přimět je k zaplacení dlužné částky. Konkrétně v našem týmu jde zpravidla o nedoplatené stornovací lhůty na pojistném, nezaplacené faktury, nedoplatené splátky na již převzatém zboží a nezaplacené zboží, zasílané do domu. Hlavní problematické aspekty jsou zpravidla mimo oblast genderu: jedná se především o marketingové strategie našich klientů, způsoby vzniku závazků, jejich doložitelnost, soudní vymahatelnost, a potom samozřejmě individuální situaci a přístup dlužníků, kterým voláme. Že např. život z rodičovských příspěvků nezbavuje povinnosti hradit dluh je pravda, nicméně stejné pravidlo platí i pro podporu v nezaměstnanosti, dlouhodobou nemoc a jiné, genderově neutrální kategorie. Je pravda, že např. moje tendence dlužníkovi věřit se odvíjí i od toho, jak na mě daný člověk působí a v případě kosmetiky nebo prádla to může souviset i s genderem, nicméně praktický postup tato moje tendence stejně nemůže příliš ovlivnit (stejně musím požadovat ty stejné doklady, bez nichž záležitost nemůžu uzavřít, ani kdyby mě úplně přesvědčil).

Organizace je velmi přísně hierarchicky členěna. Toto hierarchické členění je zohledněno i v komunikaci – není např. myslitelné, aby operátor komunikoval přímo s obchodním ředitelem, ba ani s HR. Cokoliv chce vyřídit, musí o to požádat svého team leadera (ten event. požádá managera call centra a ten event. obchodního ředitele). Toto přísné hierarchické rozdělení (které vidím jako „evropský“ model budování autority) dle mého názoru kontrastuje s „americkým“ jazykovým územ, k němuž patří všeobecné tykání. K tomu se ovšem ještě vrátím.

Ještě zásadnější je pak pochopitelně statusový rozdíl mezi klientem, zaměstnancem a dlužníkem. Již při úvodním zaškolování a je-li to třeba tak i později, např. prostřednictvím propracovaného systému průběžného monitoringu, scoringu i dalšími, méně

standardizovanými způsoby, jsou operátoři utvrzováni v přesvědčeních typu „dlužníci lžou“ a podobně. Tato přesvědčení jsou založena na dlouhodobé zkušenosti a často se potvrzují, nicméně ospravedlňují (ba vysoce hodnotí) vzhledem ke dlužníkům jednání, které by jinak bylo sociálně nepřijatelné a vůči někomu, kdo by neměl status „dlužníka“ by ho operátor nepoužil. Dlužno dodat, že tento systém je vysoce efektivní vzhledem k cíli, k němuž je společnost zřízena.

Vysoce propracovaný systém průběžného školení a zpětné vazby se ovšem pochopitelně netýká jen utvrzování genderových vztahů v rámci i mimo rámec organizace. Jeho cílem je zvýšení úspěšnosti a kvality služeb jako celku a domnívám se, že jde o jednu z nejsilnějších a nejpropracovanějších stránek organizace. Ostatně právě na kvalitě svých pracovníků zakládá svou prestiž.

Konkrétně: hned při nástupu projde každý operátor týdenním školením, v němž se seznamuje s cíli, prostředky a uspořádáním organizace, s inkasním procesem, operačním systémem a stručným nácvikem základních komunikačních dovedností. Již v této fázi se například učí základním „argumentům“ – odpovědím na typizované dlužníkovi námitky a postupům. Poté nastoupí do konkrétního teamu a od té doby se jej ujímá jeho team leader, leading operator potažmo celý team. K základním pravidlům organizace patří, že nováčkům je poskytována podpora, a protože jsou za to také všichni hodnoceni, tak jí poskytují. Na druhou stranu je nováček poměrně brzy vystaven všem nárokům a situacím, s tím, že když si s nějakou neví rady, může se zeptat, ale nikdo za něj nic nedělá. Pokud něco zkaží, volá znovu a sám situaci napravuje. Tím je poměrně silně motivován chyby nedělat. Systém motivace je druhý nejpropracovanější systém celé společnosti a něco z něj zmíním za chvíli. Kromě toho dostává nováček po celou zkušební dobu maximální péči (každý případ po něm někdo projde a každý den – ideálně, v praxi tak každý třetí) dostává zpětnou vazbu. Také všechny hovory jsou nahrávány a jednou za měsíc s ním team leader tři projde a zhodnotí. Coaching probíhá i po skončení zkušební doby. Každodenní podpora po třech měsících končí – pokud se za tu dobu podaří dosáhnout požadované výkonnosti, přechází pracovní poměr do další fáze, pokud ne, je ukončen.

Motivační systém v organizaci probíhá na několika rovinách. Má v zásadě dva cíle – dosáhnout co nejvyšší kvality a efektivity služeb a udržet si již zaučené a schopné zaměstnance. Prvního cíle je dosahováno zejm. systémem bonusů – přidaných hodnot ke mzdě – které ovšem nejsou distribuovány pro jednotlivce, ale pro tým. Oficiálním důvodem je, že produktivita jednotlivce je obtížně monitorovatelná a je závislá i na tom, jaké úkoly v rámci týmu dostane, vedlejším efektem je, že členové týmu se dále „motivují“ vzájemně. Systém k udržení stávajících zaměstnanců probíhá především prostřednictvím tzv. benefitů – to znamená různých poukázek, kurzů, lístků a slevových karet a podobně. Domnívám se, že tento systém je ve všech organizacích podobného typu obdobný.

Systém kontroly úzce souvisí se systémem školení a hodnocení. Jeho dalším bodem je například detailní kontrola času zaměstnance na pracovišti – míněno řadového operátora. Ten při své práci v zásadě užívá dva nástroje – telefon a počítač. Oba dva, zaznamenávají všechny úkony (a tedy i prodlevy), které jsou na nich provedeny. Tím, že je každý zalogován pod vlastním heslem, je zřejmé i kdo co přesně udělal. Během pracovního času má operátor neustále nastavenou možnost příchozích hovorů – je tzv. a auto-inu. Pokud is chce jít např. uvařit, čaj, musí si na telefonu změnit režim na „aux“. Doba, po kterou dohromady může být v tomto režimu je však na vteřiny odpočítána.

Obyčejně se ale systémem kontroly míní především systém „přeměňování vstupů na výstupy“ (Vrzáček, 2007). I tento systém je v organizaci velmi propracovaný a probíhá jak průběžně, tak pravidelně. Odehrává se však především na úrovni krátkodobých cílů (získat konkrétní zakázku, být nejlepší u konkrétního klienta), jejichž vztah k obecným cílům organizace je sice intuitivně pozitivní, nicméně žádný strategický plán v organizaci – alespoň dle mých informací – neexistuje.

POKUS O GENDEROVÝ AUDIT

Konceptualizace genderu v organizaci

Součástí interních směrnic organizace je i prohlášení zaměstnanecké politiky o rovné příležitosti v zaměstnávání, a sice prostým prohlášením, že „bojuje proti všem praktikám protiprávních či nespravedlivých diskriminací na základě pohlaví, věku, rasy ...“. Gender je tedy u nás nejspíše konceptualizován jako „diskriminace na základě pohlaví“. Vyjma toho si žádné explicitní tematizace otázky genderu v jakémkoliv pojetí nejsem vědoma.

Nábor zaměstnanců

V souladu s výše zmíněným prohlášením se v inzerci nevyskytuje přímý odkaz na pohlaví. Pozice jsou označovány anglickými termíny a je pro ně užíván mužský rod (např. „hledáme pracovníka na pozici Customer Service Representative“). Toto označení souvisí s celkovým prostředím firmy a jazykem, který se tu užívá. S celkovou strategií firmy souvisí, že uvolněné pozice jsou nabízeny přednostně stávajícím zaměstnancům a jejich známým, teprve když se pozice tímto způsobem nezaplní, přistupuje se k veřejné inzerci. To je také důvodem, proč se mi inzerci na některé „lukrativnější“ pozice vůbec nepodařilo dohledat. Podle rozhovoru s HR je výběr zaměstnanců do značné míry závislý na její intuici – pouze u řízení na manažerské pozice je přítomen více než jeden člověk. Soupis kvalifikačních předpokladů na jednotlivé pozice prý existuje, je ale velmi obecný a v praxi proto vychází především z konkrétnějších požadavků budoucího přímého nadřízeného hledaného zaměstnance. Při mém výběrovém řízení se otázky týkaly především pracovních předpokladů (nakolik pro tuto práci není potřeba speciální kvalifikace, soustředily se především na osobnostní předpoklady pro vykonávanou práci a na mé seznámení s jejími nároky).

Rozložení genderu v organizaci

Přestože celkově mezi zaměstnanci firmy převažují ženy, šest z osmi manažerských pozic (včetně Country managera) zastávají v současné době muži. Výjimku tvoří managerka vymáhacího call centra (jeho bývalá pracovnice) a managerka pro lidské zdroje. Např. v našem call centru pak je poměr šest mužů na dvacet pět žen, z toho pět žen (včetně managerky) na dva muže ve vedoucích (už ne-manažerských) pozicích. Přestože na této úrovni už převažují ženy i na vedoucích pozicích, v poměru k celkovému počtu zde zaměstnaných mužů je jejich poměr na vedoucích pozicích opět vyšší. Bohužel nemám k dispozici žádné informace, které by mi pomohly zhodnotit, jestli toto rozložení odpovídá schopnostem a kompetencím zúčastněných.

Kromě toho je organizace členěna ještě horizontálně. Tak například mezi „regionálními zástupci“ – pracovníky, kteří vymáhají dluhy přímo v terénu – je jedna žena na třicet osob. V IT oddělení není ani jedna. V administrativě a obou call centrech převažují

Komentář [J2]: Např. zde je vhodné za pomoci literatury promyslet, zda jsou na tyto pozice upřednostňováni zástupci jednoho pohlaví. Zda je pro to v organizaci nějaké vysvětlení.

Komentář [J3]: Zde je potřebné zasadit tento výsledek do kontextu teorie – např. skleněný strop.

ženy, na recepci není ani jeden muž. Jak jsem uvedla, rozložení není způsobeno diskriminační inzercí, jistě na něj však působí rozdělení kompetencí a představ ve společnosti. Např. regionální zástupci nejsou zaměstnanci firmy – mají s ní smluvní vztah. Poměr, který zde vzniká, tedy vzniká na základě jejich zájmu a úspěšnosti. Otázkou zůstává, nakolik finanční ohodnocení mezi převážně „žensky“ a převážně „mužsky“ obsazených pozicích odpovídá jejich kvalifikačním a výkonostním nárokům. Jediná informace, kterou v této oblasti mám je ta, že recepční je jednou z nejhůře placených pozic.

Jazyk

Jak jsem uvedla už v odstavci o inzerci, jazyk je jedním ze způsobů, kterým se v organizaci zdůrazňuje její nadnárodní charakter. V souladu s „americkým“ trendem je zavedeno povinné tykání, většina „odborných“ termínů (přesnější by možná bylo specifických, souvisejících např. se speciálním programem, který používáme, a který je celý v angličtině), názvů pozic i činností se používá v angličtině. Každopádně v mužském rodě. Dlužník, klient, operátor, team leader. Výjimečně dlužnice, operátorka. Nikdy team leaderka, managerka. Často se užívají zkratky. Narodil od „kombinované“ prvorepublikové verze (doktor Nováková operovala), používá se forma jazykově jednotná: pokud se o mé přímé nadřízené mluvím jako o Hance, mluvím se v ženském rodě, pokud jako o team leaderovi, mluvím se v mužském. Nevybavuji si, že by se obě označení kombinovala (team leader Hanka + sloveso).

Jak jsem uvedla, všeobecné tykání z mého pohledu poněkud kontrastuje s přísnou hierarchizací organizace. Napadá mě několik možných důvodů vzniku této paradoxní situace.

- 1) obyčejná nedůslednost: střet dvou kultur – domácí kultury většiny zaměstnanců, včetně managementu – a podnikové kultury, která má spíše symbolickou hodnotu, než že by byla nebo vůbec měla být odrazem jakékoliv skutečnosti.
- 2) Praktická nutnost: předpokládá se zavedení český postup „odvolat se k řediteli“ se vším a v každém případě; event. tendence brát jej jako otce a svěřovat se mu se všemi pracovními i osobními problémy. Protože ředitel je jeden a operátorů je mnoho, bylo toto zhodnoceno jako časově neúnosné a preventivně tomu brání systém několikanásobné filtrace.
- 3) Systém, který zavádí tykání oběma směry, ale praktickou možnost obrátit se pouze jedním bude vždy v podezření, že ve skutečnosti zvyšuje moc nadřízeného nad podřízeným (ruší odstup, který by mohl podřízeného – nechráněného hodnotit – chránit alespoň jeho lidskou důstojností, event. věkem). Jakkoliv jsem ale k organizaci poměrně velmi kritická, tuto třetí variantu považuji za poměrně nepravděpodobnou.

Prezentace

S jazykem úzce souvisí otázka firemní prezentace, potažmo genderové reprezentace v prezentačních materiálech. Organizace se snaží prezentovat jako dynamická a profesionální firma – proto i v doprovodném obrazovém materiálu převládají fotky mladých, pružných a dynamických lidí, nejčastěji při nějaké pohybové či sportovní aktivitě. Jsou tu tedy obrázky mladých **tanečnic, horolezkyň,**

skifářů a podobně. Podle amerického standardu (obrázky jsou používány ve všech zemích stejně) tu jsou vedle mladých a krásných bělošek také neméně půvabné asiátky a černošky. Již z obrazového materiálu je zřejmé, že v organizaci nepracuje žádný člověk starší 30ti let a pokud ano, tak chodí denně do fitness centra.

Dalším aspektem, který se organizace snaží ve své propagaci zdůraznit je jednoduchost. Jinak řečeno, žádné handrkování, žádní „Ukrajinci s baseballkou“, žádné problémy – vyřešíme všechno za vás, čistě, rychle a jednoduše.

Vzdělávání

Vzdělávání, stejně jako ostatní bonusy jsou závislé především na délce pracovního poměru (je to jeden ze způsobů, jak snížit fluktuaci a udržet si zkušené zaměstnance) a roli. Co se týče zvyšování kvality práce je v organizaci poměrně propracovaný systém monitorování a koučování, jehož cílem je především maximálně zvýšit celkovou efektivitu. Tento systém je vysoce účinný, nicméně poměrně úzce zaměřený na vykonávanou práci. Ten probíhá po celou dobu, některé jeho prvky dokonce plní funkci „zaučování“ a jsou zvláště intenzivní v prvních měsících, jiné typy jsou naopak určeny jen zaměstnancům ve vedoucích pozicích.

Co se týče dovedností se širším použitím (např. výuka angličtiny), ta má status bonusu. Je financována zaměstnavatelem a probíhá v prostorách společnosti v pracovní době, kterou si však zaměstnanec musí později napracovat. Výuka je většinou individuální a závisí na domluvě s lektorem.

O žádné další možnosti vzdělávání – např. v oblasti rovného zacházení – nevím.

Slad'ování osobního a pracovního života

Mezi operátory je běžná možnost volby mezi plným a zkráceným pracovním úvazkem, mezi managery mají všichni plný úvazek. Výjimku tvoří HR managerka, která je v současné době na mateřské dovolené a má zajištěnou možnost home office a práce v kanceláři jeden den v týdnu. Místo ní (resp. jako pomoc) byl přijat nový zaměstnanec.

Co se týče pevnosti pracovní doby, záleží na tom, co umožňuje aktuální pracovní situace a na individuální domluvě s vedoucím týmu. V některých týmech je běžné, že si každý potřebné hodiny napracuje, kdy se mu to hodí, jinde je pracovní doba dána pevně s tím, že pouze „u osvědčených zaměstnanců“ je možné dohodnout výjimku. V zásadě se ale po zkušební době posuny po dohodě umožňují, s tím, že v některých týmech je možné si tímto způsobem napracovat i celý den, jinde to možné není.

Zaměstnanci pracující ve společnosti déle než dva roky mají za každý rok nárok na den dovolené navíc, studijní volno pokud existuje, je jeden den v roce.

Prostředí není určeno pro děti, ani v okolí není žádné pro ně určené zařízení, se kterým by organizace spolupracovala. Pokud je ale nějaká aktuální záležitost, vychází se rodičům (vím jen o matkách) vstříc. Nevím ovšem o tom, že by se nějak síťovali nebo že by pro ně byly organizovány nějaké zvláštní akce. Společné akce o kterých vím se zatím odehrávaly bez rodinných příslušníků (tedy nejen dětí, ale ani manželů).

Komentář [J4]: chybí mi zde informace, zda jsou muži a ženy zobrazováni nějak odděleně, zda je to rovnoměrně rozloženo, případně, zda jsou vyobrazení někdy jako partneři, rovnocenní členové týmu?

Komentář [J5]: Jak to jako auditorka hodnotíte?

Mateřská/rodičovská dovolená

Jediný aktuální příklad o kterém vím je výše zmíněná managerka – ta se rozhodla, že nechce „ztratit kontakt“ (jaké důvody jí k tomu skutečně vedly samozřejmě nevím) a tak vlastně na žádné rodičovské dovolené v pravém slova smyslu nebude. Kolegyni, která odešla na mateřskou dovolenou z pozice operátora byl návrat umožněn.

ZÁVĚR

Domnívám se, že organizace plní přesně to, co slibuje. Jejimi silnými stránkami je bezpochyby propracovaný inkasní systém, systém školení, kontroly a motivace. Organizační struktura má jak hierarchické tak demokratické prvky. Slabou stránkou je její zranitelnost vůči ideologicky nekompatibilním postojům a názorům a relativně malá možnost kariérního postupu, která způsobuje vysokou míru fluktuace, což – ve spojení s důrazem na profesionalitu zaměstnanců – značně zvyšuje náklady.

V otázce genderu je organizace poměrně vstřícná a pružná co se týče uzpůsobení pracovních směn a návratu po mateřské dovolené (zde opět možná hraje svou roli snaha udržet si již jednou zaškolené zaměstnance). Co se týče ne zcela rovnoměrného kariérního postupu a horizontální genderové struktury organizace, nepodařilo se mi zjistit, zda je produktem diskriminace nebo odpovídá zaměření a schopnostem zaměstnanců.

Obecné znalosti ze studia ve svém současném zaměstnání příliš nepoužívám, nicméně samotné provádění auditu bylo cenné nejen informacemi, které jsem při něm získala, ale i novými zkušenostmi. Dlužno dodat, že – trochu mimovolně – mělo vliv i na chod organizace a na moji pozici v ní, nicméně i pokud tato záležitost nakonec bude jedním z důvodů předčasného ukončení mého pracovního poměru, nelituji, že jsem podobnou zkušenost udělala.

Literatura:

Vrzáček, P. (2007). Organizace a organizační procesy in: Studijní materiály pro auditorky a auditory. Učební materiály v ISu.